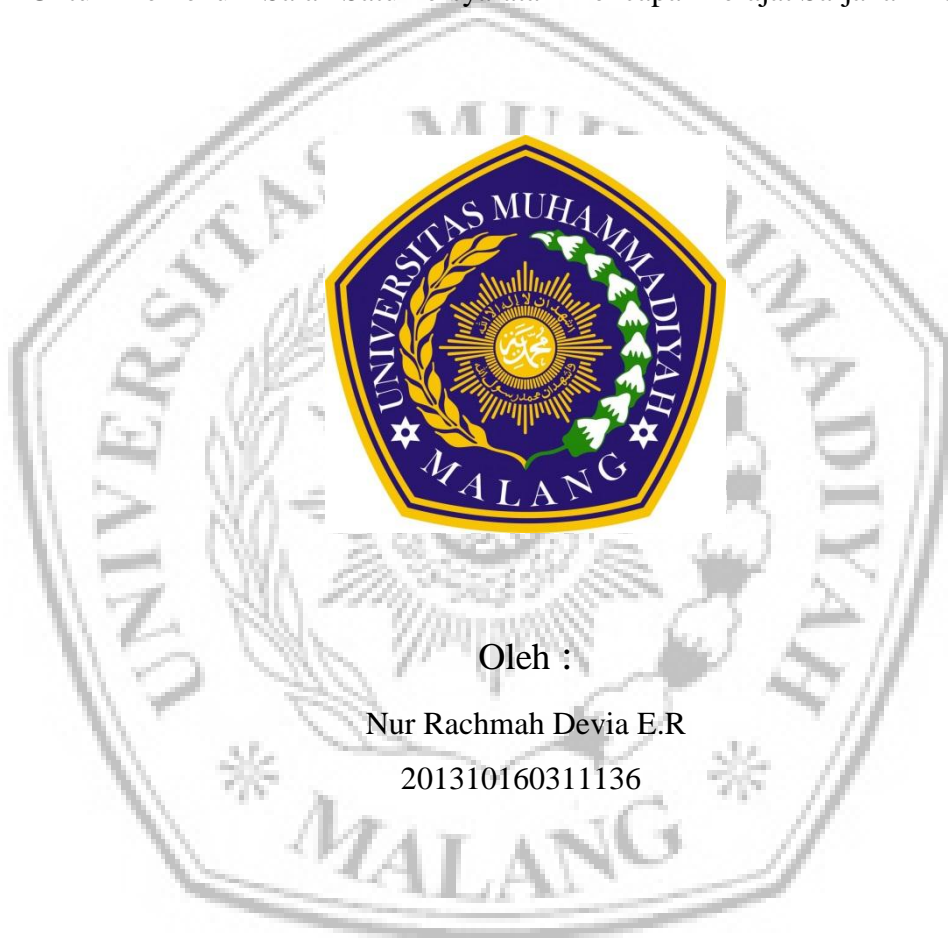


**PENERAPAN BALANCED SCORECARD DALAM MENGANALISIS  
KINERJA PERUSAHAAN PADA CV.INDAH CEMERLANG MALANG**

**SKRIPSI**

Untuk Memenuhi Salah Satu Persyaratan Mencapai Derajat Sarjana Ekonomi



Oleh :

Nur Rachmah Devia E.R

201310160311136

**JURUSAN MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH MALANG**

**2017**

## SKRIPSI

### PENERAPAN *BALANCED SCORECARD* DALAM MENGANALISIS PERUSAHAAN PADA CV. INDAH CEMERLANG MALANG

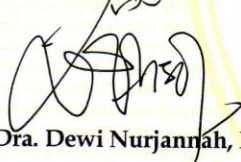
Oleh :

**Nur Rachmah Devia E.R**

**201310160311136**

Diterima dan disetujui  
pada tanggal 21 Oktober 2017

Pembimbing I,



**Dra. Dewi Nurjannah, M.M., AFP.**

Pembimbing II,



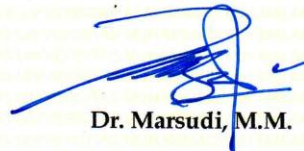
**Drs. Wiyono, M.M.**

Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis,



**Dr. Indah Zuhroh, M.M.**

Ketua Jurusan,



**Dr. Marsudi, M.M.**



## LEMBAR PENGESAHAN SKRIPSI

### PENERAPAN *BALANCED SCORECARD* DALAM MENGANALISIS PERUSAHAAN PADA CV. INDAH CEMERLANG MALANG



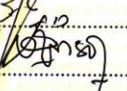
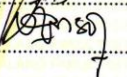
Yang disiapkan dan disusun oleh :

Nama : Nur Rachmah Devia E.R  
NIM : 201310160311136  
Jurusan : Manajemen

Telah dipertahankan di depan penguji pada tanggal 21 Oktober 2017 dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima sebagai kelengkapan guna memperoleh gelar Sarjana Ekonomi pada Universitas Muhammadiyah Malang.

Susunan Tim Penguji:

Penguji I : Drs. M. Jihadi, M.Si.  
Penguji II : Fika Fitriasari, S.E., M.M.  
Penguji III : Drs. Wiyono, M.M.  
Penguji IV : Dra. Dewi Nurjannah, M.M., AFP.


1.   
2.   
3.   
4. 

Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis,



  
Dekan Zuhroh, M.M.

Ketua Jurusan,

  
Dr. Marsudi, M.M.



### PERNYATAAN ORISINALITAS

Yang bertanda tangan di bawah ini, saya :

Nama : **Nur Rachmah Devia E.R**

NIM : 201310160311136

Jurusan : Manajemen

Fakultas : Ekonomi dan Bisnis

### UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH MALANG

Dengan ini menyatakan yang sebenar-benarnya bahwa :

1. Tugas Akhir dengan Judul “PENERAPAN *BALANCED SCORECARD* DALAM MENGANALISIS PERUSAHAAN PADA CV.INDAH CEMERLANG MALANG” Adalah hasil karya saya, dalam naskah tugas akhir ini tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan oleh orang lain untuk memperoleh gelar akademik di suatu perguruan tinggi, dan tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan orang lain, baik sebagian ataupun keseluruhan, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini disebutkan dalam sumber kutipan daftar pustaka.
2. Apabila ternyata di dalam tugas akhir ini dapat dilakukan unsur-unsur PLAGIASI saya bersedia TUGAS AKHIR INI DIGUGURKAN dan GELAR AKADEMIK YANG TELAH SAYA PEROLEH DIBATALKAN, Serta diproses sesuai dengan ketentuan hukum yang berlaku.
3. Tugas akhir ini dapat dijadikan sumber pustaka yang merupakan HAK BEBAS ROYALTY NON EKSKLUSIF.

Demikian pernyataan saya buat dengan sebenar-benarnya untuk digunakan sebagaimana mestinya.

Malang, 12 Desember 2017

Yang Menyertakan,



**Nur Rachmah Devia E.R**





# UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH MALANG

## FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS

Manajemen – Akuntansi – Ilmu Ekonomi Pembangunan – D-III Keuangan dan Perbankan  
(Terakreditasi)

Jl. Raya Tlogomas No. 246 Malang, Telp. 0341-464318, Psw. 211-215, Fax 0341-460435  
Website: <http://feb.umm.ac.id> Email: [feb@umm.ac.id](mailto:feb@umm.ac.id)

### BERITA ACARA UJIAN SKRIPSI/TUGAS AKHIR

Panitia Ujian Tugas Akhir/Skripsi Program Sarjana (S1) Fakultas Ekonomi dan Bisnis  
Universitas Muhammadiyah Malang pada :

Hari / Tanggal : Sabtu, 21 Oktober 2017

Tempat : FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS

Telah mengadakan Ujian Tugas Akhir/Skripsi atas nama mahasiswa :

Nama : NUR RACHMAH DEVIA ERLIETA RISKI  
No. Induk : 201310160311136  
Program Studi : MANAJEMEN  
Judul Skripsi : PENERAPAN BALANCEDSCORECARD DALAM  
MENGANALISIS KINERJA PERUSAHAAN PADA CV  
INDAH CEMERLANG MALANG

Dengan susunan penguji sebagai berikut :

No.	Nama Dosen Penguji	Nilai	Tanda Tangan
1.	Drs. M. Jihadi, M.Si.	76	
2.	Fika Fitriasari, S.E., M.M.	74	
3.	Drs. Wiyono, M.M.	75	
4.	Dra. Dewi Nurjannah, M.M.	78	

Nilai rata-rata : 75,75 / B+

Dinyatakan : Lulus / ~~Tidak Lulus~~ \*)

Kategori : Layak / Tidak Layak \*)

Untuk dipublikasikan dan dimuat Web UMM

Mengetahui  
a.n. Dekan FEB-UMM,  
Wakil Dekan I,

Dr. Widayat, M.M.

Malang, 21 Oktober 2017  
Ketua Tim Penguji,

Drs. M. Jihadi, M.Si.

(Ket: \*) Coret yang tidak perlu



**UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH MALANG**  
**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS**  
**PROGRAM STUDI MANAJEMEN**

Jl. Raya Tlogomas 246 Telp. 0341-464318 Pes. 214 Malang, 65144

**DAFTAR PERUBAHAN DRAF**

**Nama Mahasiswa : NUR RACHMAH DEVIA ER.**

**NIM : 201310160311136**

No.	Perubahan-Perubahan yang Harus Dilakukan	Halaman	Keterangan
1.	Fenomena Penelitian harus diuraikan, mengapa menggunakan balanced scorecard	3	
2.	Teori tentang balanced scorecard (kaplan), tambahkan dengan pustaka terbaru.	8	
3.	teknik pengumpulan Data dengan wawancara (kepada siapa) dan daftar pertanyaan & jawaban di lampirkan ?	34	
4.	Analisis Data tambahkan dengan hasil wawancara.	48-59	
5.	Uraikan Hasil Analisis Data sesuai dengan indikator masing- masing perspektif.	60-64	
6.	Tambahkan Lampiran hasil wawancara dan cek penulisan skripsi.		
7.	Kerangka Pohon dan Hipotesis jika ada salah satu prespektif tidak bisa begini na menyimpulkan.		

ACC  
Rachmah Devia Er  
18/11/2017

5/9/2017

8/11/2017  
Jike  
60/11/17





UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH MALANG  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS

MANAJEMEN – AKUNTANSI – ILMU EKONOMI PEMBANGUNAN – D3 KEUANGAN DAN PERBANKAN  
(Terakreditasi)

Jl. Raya Tlogomas No. 246 Telp (0341) 464318 Fax. (0341) 460435 Malang 65144

KARTU KENDALI BIMBINGAN SKRIPSI/ LAPORAN TUGAS AKHIR


Nama Mahasiswa : Nur Rochmah Devia E.R  
NIM : 201310160311136  
Program Studi : Manajemen.  
Bimbingan Mulai :  
Judul Skripsi/ : Penerapan Balanced Scorecard Dalam menganalisis Kinerja  
Lap. TA : Perusahaan Pada CV. Indah Cemerlang

No	Tanggal	Permasalahan	Paraf	
			Pembimbing 1	Pembimbing 2
1	24/10/16	Latar belakang direvisi		
	1/11/16	Proposal Skripsi		
	29/11/16	CB, rumus, laporan, hipotesis, Teori Metode, lihat, Belajari, sistematisasi penulisan, cek redaksionalnya, daftar pustaka, sumber harus lihat: draft		
	8/12/2016	Jengklap proposal dan Sesuai dan Bulat pedoman		
	12/12/17	Antipotesis Uraian tabel tidak boleh boleh maka		
	20/12/17	tabel tidak boleh boleh putus kutipan harga putus jari penelitian + hipotesis model gambar, model tabel model boleh lekas		

No	Tanggal	Permasalahan	Paraf	
			Pembimbing 1	Pembimbing 2
	23/2017 2	- Kergela piler - Kuteria 18 piler		2/8
	24/17 2	keseluruhan (kuteria, kuteria uj. seipat Sipat Sempit)		4/1
	25/2017 6	cek piler 2017		2/8
	18/7 2017	Perbaikan pemilahan & penyajiin tabel 5 dpp.		5/8
	15/17	lihat draft 1		
	29/8 17	Pembahasan tumpukan tabel pgluman sebelumnya		
		perbaikan jumlah hr. herta? pampiran, tidak ke konsensus 89/2, cek 10, lihat draft		
	28/17	ke harti		
	10/17	ACC uraian Smpn		

Malang, \_\_\_\_\_

Pembimbing I

()

Pembimbing II

(\_\_\_\_\_)



No	Tanggal	Permasalahan	Paraf	
			Pembimbing 1	Pembimbing 2
1	23/2017 2	- Kergela piler - kriterin 1 & pntitai		2/8
8	24/17 2	!cekka pahn (kntenia, kntenia uij teypdesie Szepua Szemp 210	18/	2/8
9	25/2017	Celi pshitgn 2 up		2/8
10	18/7 2017	Prbaiter pamtis 5 penyajiin tabel 5 dppm.		2/8
11	2/8 2017	Prbaiter lagi pshitgn Or Enit karpis		2/8
	14/8 2017	Revisi Bab V		2/8
	25/8 2017	Revisi ujin karpis		2/8

Malang, \_\_\_\_\_

Pembimbing I

Pembimbing II

( \_\_\_\_\_ )

( \_\_\_\_\_ )

## KATA PENGANTAR

*Assalamu 'alaikum wr.wb*

Puji syukur atas kehadiran Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat, taufiq serta hidayah-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan tugas akhir (skripsi) tepat pada waktunya dengan judul skripsi “Penerapan *Balanced Scorecard* Dalam Menganalisis Kinerja Perusahaan Pada CV.Indah Cemerlang Malang”. Penelitian ini dimaksudkan untuk mengetahui kinerja perusahaan dengan menggunakan analisis *balanced scorecard*. Skripsi ini disusun untuk melengkapi syarat memperoleh gelar Strata 1 (S1) di bidang Ekonomi, program study Manajemen pada Universitas Muhammadiyah Malang (UMM).

Penulis menyadari bahwa dalam menyelesaikan penulisan skripsi ini bukan hanya karena usaha keras dari penulis sendiri, penulis sadar akan kemampuan dan keterbatasan pengetahuan serta pengalaman penulis. Skripsi ini tidak akan terselesaikan tanpa adanya bantuan serta dukungan dari berbagai pihak. Oleh karena itu penulis ingin berterima kasih kepada:

1. Drs. H. Fauzan, M.Pd, selaku Rektor Universitas Muhammadiyah Malang.
2. Dr. Hj. Idah Zuhroh, MM, selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Malang.
3. Dr. H. Marsudi, M.Si, selaku Ketua Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Malang yang selalu memberikan dukungan selama penulisan skripsi sehingga dapat berjalan dengan lancar.
4. Dra. Hj. Dewi Nurjannah, M.M. dan Drs. Wiyono, M.M. selaku dosen pembimbing yang selalu bijaksana memberikan bimbingan, nasehat serta waktu selama penelitian dan penulisan skripsi ini.
5. Baroya Mila Shanty, S.E, M.M selaku wali kelas manajemen C yang selalu meluangkan waktu untuk mengevaluasi perkuliahan dan sabar menghadapi kita.
6. Bapak dan Ibu Dosen Program Studi Manajemen yang senantiasa memberikan bimbingan dan ilmu kepada peneliti selama menempuh perkuliahan di Jurusan Manajemen FEB UMM dan Staf Tata Usaha FEB-UMM atas didikan, bantuan dan bimbingan selama ini.

7. Ayah dan Mama tercinta, saudara dalam Wahidin Squad yang selalu memberikan do'a, dukungan, fasilitas, materil dan non materil serta kasih sayang yang luar biasa sehingga terselesaikan skripsi ini.
8. Bella,Kiran,Sarah,Indah,Nia,Selmi,Christi,Rosita,Mae,Disty,Ara,Nissa,Ryan,Aan,Sofyan,Ekky,Andian,Rio,Julio,Epen,Rika,Cece dan semua selaku sahabat-sahabat saya yang tidak bisa saya sebutkan yang telah mendukung dan menyemangati saya dalam menyelesaikan skripsi ini.
9. Teman-teman kos bukit cemara tujuh , teman-teman anak sepuluh kkn94 yang membantu dan memberikan semangat dalam menyelesaikan skripsi ini.
10. Temen-temen kelas Manajemen C 2013 yang selalu memberikan semangat jika lagi banyak revisian, memberikan candaan receh dan semoga bisa selalu kompak.
11. Bapak dan Ibu pada CV. Indah Cemerlang yang tidak dapat saya sebutkan atas bantuannya selama penelitian ini berlangsung.
12. Temen-temen *Part Time* TU dan temen-temen seangkatan di Jurusan Manajemen yang selalu saya repotkan sewaktu mengerjakan skripsi ini.
13. Semua pihak yang tidak bisa penulis sebutkan satu persatu, terima kasih atas segala bantuan yang telah diberikan semoga amal perbuatan yang telah diberikan mendapat ganjaran yang setimpal dari Allah SWT.

Semoga Allah SWT memberikan balasan yang berlipat ganda kepada semuanya. Demi perbaikan selanjutnya, saran dan kritik yang membangun akan penulis terima dengan senang hati.

*Wassalamu'alaikum wr.wb.*

Malang, 21 Oktober 2017

Penulis

Nur Rachmah Devia E.R



## DAFTAR ISI

<b>ABSTRAK .....</b>	<b>i</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>ii</b>
<b>KATA PENGANTAR .....</b>	<b>iii</b>
<b>DAFTAR ISI .....</b>	<b>v</b>
<b>DAFTAR TABEL .....</b>	<b>vii</b>
<b>DAFTAR GAMBAR .....</b>	<b>ix</b>
<b>DAFTAR LAMPIRAN .....</b>	<b>x</b>
<b>BAB I. PENDAHULUAN .....</b>	<b>1</b>
A. Latar Belakang .....	1
B. Rumusan Masalah .....	7
C. Tujuan Dan Manfaat Penelitian .....	7
D. Batasan Masalah .....	8
<b>BAB II. TINJAUAN PUSTAKA .....</b>	<b>9</b>
A. Tinjauan Penelitian Terdahulu .....	9
B. Tinjauan Teori .....	10
C. Kerangka Pikir .....	30
D. Hipotesis .....	31
<b>BAB III. METODE PENELITIAN .....</b>	<b>32</b>
A. Lokasi Penelitian .....	32
B. Jenis Penelitian .....	32
C. Definisi Operasional .....	32
D. Jenis dan Sumber Data .....	35
E. Teknik Pengumpulan Data .....	35
F. Teknik Analisis Data .....	36
G. Uji Hipotesis .....	38
<b>BAB IV. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN .....</b>	<b>41</b>
A. Gambaran Umum Objek Penelitian .....	41
B. Analisis Data .....	50
C. Pembahasan Hasil Analisis Data .....	59

<b>BAB V. KESIMPULAN DAN SARAN .....</b>	<b>64</b>
A. Simpulan.....	64
B. Saran .....	64

**DAFTAR PUSTAKA**

**LAMPIRAN**



## DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 : Laba Bersih CV. Indah Cemerlang Malang Tahun 2013-2015 .....	6
Tabel 2.1 : Beda Sistem Strategik Dalam Manajemen Tradisional Dengan Sistem Manajemen Strategik Dalam Manajemen Kontemporer ...	14
Tabel 2.2 : Ringkasan Tujuan dan Ukuran: Perspektif Keuangan .....	19
Tabel 2.3 : Ringkasan Tujuan dan Ukuran Perspektif Pelanggan.....	23
Tabel 2.4 : Ringkasan Tujuan dan Ukuran Perspektif Proses.....	27
Tabel 2.5 : Ringkasan Tujuan dan Ukuran Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan.....	28
Tabel 4.1 : Jam Kerja CV.Indah Cemerlang Malang .....	46
Tabel 4.2 : <i>Return On Investment</i> Perusahaan CV. Indah Cemerlang Tahun 2013-2015 .....	47
Tabel 4.3 : <i>Profit Margin On Sales</i> Perusahaan CV.Indah Cemerlang Malang Tahun 2013-2015 .....	50
Tabel 4.4 : <i>Growth Rates In Sales</i> perusahaan CV.Indah Cemerlang Malang Tahun 2013-2015 .....	51
Tabel 4.5 : <i>Customer Retention</i> perusahaan CV.Indah Cemerlang Malang tahun 2013-2015.....	51
Tabel 4.6 : <i>Number Of New Customer</i> perusahaan CV.Indah Cemerlang Malang tahun 2013-2015 .....	52
Tabel 4.7 : <i>On Time Delivery</i> perusahaan CV.Indah Cemerlang Malang tahun 2013-2015.....	53
Tabel 4.8 : <i>Number Of Complain</i> perusahaan CV. Indah Cemerlang Malang tahun 2013-2015.....	53
Tabel 4.9 : Inovasi Produk perusahaan CV.Indah Cemerlang Malang Tahun 2013-2015 .....	54
Tabel 4.10 : Produk cacat perusahaan CV.Indah Cemerlang Malang Tahun 2013-2015 .....	55
Tabel 4.11 : <i>Idle Capacity</i> perusahaan CV.Indah Cemerlang Malang Tahun 2013-2015 .....	55



Tabel 4.12 : <i>Employee Productivity</i> perusahaan CV. Indah Cemerlang Malang Tahun 2013-2015 .....	56
Tabel 4.13 : <i>Employee Turnover</i> perusahaan CV. Indah Cemerlang Malang Tahun 2013-2015 .....	57
Tabel 4.14 : <i>Employee Training</i> perusahaan CV. Indah Cemerlang Malang Tahun 2013-2015 .....	58
Tabel 4.15 : <i>Absenteeism</i> perusahaan CV. Indah Cemerlang Tahun 2013-2015 .....	58
Tabel 4.16 : Hasil Pengukuran Kinerja Perusahaan dengan Metode <i>Balanced Scorecard</i> pada Perusahaan CV. Indah Cemerlang Tahun 2013-2015 .....	59



## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 : Keseimbangan Sasaran Strategik Yang Ditetapkan Dalam Perencanaan Strategik .....	16
Gambar 2.2 : Kerangka Pikir .....	30
Gambar 4.1 : Struktur Organisasi Perusahaan CV. Indah Cemerlang .....	43



## DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1 : Perhitungan dari Return On Investment pada tahun 2013-2015
- Lampiran 2 : Perhitungan *Profit Margin On Sales* tahun 2013-2015
- Lampiran 3 : Perhitungan *Growth Rate In Sales* tahun 2013-2015
- Lampiran 4 : Perhitungan *Customer Retention* tahun 2013-2015
- Lampiran 5 : Perhitungan *Number Of New customer* tahun 2013-2015
- Lampiran 6 : Perhitungan *On Time Delivery* tahun 2013-2015
- Lampiran 7 : Perhitungan *Number Of Complain* tahun 2013-2015
- Lampiran 8 : Perhitungan produk cacat tahun 2013-2015
- Lampiran 9 : Perhitungan *Idle Capacity* tahun 2013-2015
- Lampiran 10: perhitungan *Employee Productivity* tahun 2013-2015
- Lampiran 11: perhitungan *Employee Turnover* tahun 2013-2015
- Lampiran 12: Perhitungannya *Employee Training* tahun 2013-2015
- Lampiran 13: Perhitungannya *Absenteeism* tahun 2013-2015
- Lampiran 14: Hasil Wawancara dengan Ibu Chusmaini Bagian Administrasi



## DAFTAR PUSTAKA

- Fahmi, Irham. 2011. *Analisis Laporan Keuangan*. Lampulo: ALFABETA.
- Fauzi. 2008. *Analisis Balanced Scorecard Untuk mengukur Kinerja RSUD Pacitan*. Skripsi tidak diterbitkan. Malang: Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Malang.
- Hansen, Don. R dan Maryanne M. Mowen. 2009. *Management Accounting. Edisi 8. Buku 2*. Jakarta: Salemba Empat.
- Hardyaningrum Hapsari Ika. 2011. *Analisis Kinerja Koperasi Unit Desa Sumber Makmur Ngantang dengan Metode Balanced Scorecard*. Skripsi tidak diterbitkan. Malang: Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Malang.
- Kaplan, Robert dan David P. Norton. 2000. *Balanced Scorecard. Menerapkan Strategi menjadi Aksi. Terjemahan Peter R. Yosi Pasla*. Jakarta: Erlangga.
- Mulyadi. 2001. *Balanced Scorecard: Alat Manajemen Kontemporer untuk Pelipatgandaan Kinerja Keuangan Perusahaan. Edisi 2*. Jakarta: Salemba Empat.
- Mulyadi dan Setyawan Johny. 2001. *Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen. Edisi Kedua*. Jakarta: Salemba Empat.
- Mulyadi. 2005. *Sistem Manajemen Strategik Berbasis Balanced Scorecard*. Yogyakarta: UPP AMP YKPN.
- Warsono. 2003. *Manajemen Keuangan perusahaan. Edisi ketiga. Jilid pertama Cetakan pertama*. Malang: Bayumedia Publishing.